07 | 监控：进展“巧”汇报，学会用数据说话

2019-11-12 雷蓓蓓

项目管理实战20讲 进入课程 >

讲述：雷蓓蓓
时长 14:39 大小 13.43M

你好，我是雷蓓蓓。在前面三讲中，我分别介绍了启动、规划、执行过程中的典型问题和实战解法，今天我们来聊一聊监控过程。

我们在第 5 讲中玩过一个“扫雷游戏”，目标是排除计划中的“延期地雷”，但是，总有些“雷”防不胜防。我们在做计划的时候，明明已经想得非常周全了，可是，真正开工之后才发现，很多事情并没有那么简单。

我曾经就经历过这样一个项目。某个课程系统要对其购物车功能进行扩展改造，最初评估时，研发认为功能并不复杂，三天就够了。但是，开工之后却发现，这个“坑”改动起来牵涉面太大，老的订单系统盘根错节，不好下手，现在看来至少也得两个礼拜才能完成。

可问题是，这个任务正好在关键路径上，如果它延期了，所有都得跟着延。更重要的是，老板特意交待过，这次上线关系到年底最重要的 KPI，一定不能延期……万分紧急之下，如果你是项目经理，你该怎么办？

首先，必须要冷静！泰山崩于前而色不变，这是作为一个项目经理必须要修炼的心态。在项目的监控过程中，你会遇到各种各样的情况，甚至是突发的紧急状况，这个时候，有效的沟通汇报是必不可少的。那么，如何更好地进行项目汇报呢？你可以从以下三个方面来展开。

紧急汇报：直面问题有章法

在程序员看来，我只管安心干活就好，特别不希望有人打扰，问东问西。假设执行中遇到困难，往往也更习惯于自己琢磨，拼命地想要把进度赶回来，不到最后一刻绝不把问题暴露出来。结果，等到被发现的时候，往往已经是很大的进度偏差了。

承认自己遇到了问题需要帮助，其实是件非常困难的事情。毕竟，很多人都有“特别想要把事情做好，让老板有个好印象”的心态。但是，作为项目管理人员，当事情已经超出了你的可控范围时，你首先要做的，就是第一时间直面问题，如实地呈现和反馈遇到的困难。对于整个项目而言，你的真实和坦诚反而是最重要的。

但是，很多程序员其实并不擅长汇报，更别说这种特别困难的场景了。那么，接下来，我就给你介绍一种紧急问题的汇报方法。

紧急报告，是指在项目发生突发事件，或者提示重要风险状态变化时的实时报告，比如遇到高风险延期、线上重大问题、或者重要客户投诉等，目的是向全组或者主要干系人通报项目的重要变化，以及时协调应对工作，或者第一时间寻求外部支援。

由于事发突然，紧急报告一般不需要拘泥于具体的形式，关键在于言简意赅地传递信息，并组织后续的跟进动作。一般来说，紧急报告会包含 5 个基本元素：

1. 事件描述；
2. 影响后果；
3. 跟进分析；
4. 响应措施：包含负责人及时间表；

5. 所需支持。

我们来结合实际案例看一下紧急报告要怎么写。以开头的那个项目为例，我们来看看那位项目经理当时的紧急报告：

1. **事件描述**：购物车改造功能高延期风险；
2. **影响后果**：由于此功能在项目的关键路径上，很有可能会造成项目整体延期两周；
3. **跟进分析**：本期购物车改造功能，有部分调整涉及到底层订单系统，里面有大量遗留代码，已经很久没有人维护了。之前对此风险的评估不够充分，改动风险很高，可能会影响全站订单系统的稳定性，具体影响仍需要详细分析；
4. **响应措施**：主程全力以赴做好技术评估，本周内给出详细任务评估时间表；与此同时，产品人员介入，调研规避老系统又能满足需求的可行性，本周内给出调研结论；
5. **所需支持**：熟悉老系统的资深技术人员，以及红牛一箱。

这份紧急报告提交以后，发起人第一时间就会关注到，项目组正面临着非常棘手的问题，以及可能造成的影响和后果。同时，他也了解到，团队正在试图解决这个问题，目前的解决方案是什么，还需要什么样的支持和帮助。当然，如果你能够第一时间跟发起人当面沟通，效果会更好。关于沟通的具体内容，你同样可以参考我刚刚给你分享的这个模版。

回到刚刚的案例，最后，产品人员跟开发一起修改了产品逻辑，尽可能地规避了一切上线后的高风险项。这次紧急情况的汇报，让他们及时调整了后续灰度发布的时间安排，以及上线后的运营方案，避免了用户侧更大的影响和损失，同时也把对 KPI 的影响降到了最低。

总之，执行过程中突发的紧急情况，非常考验项目经理的专业素养。首先，你必须要直面问题，在紧急时刻勇于站出来承担责任，不仅不会让老板对你的印象减分，还能让决策者在第一时间选择更好的应对方式。另外，你要尽可能简洁地描述清楚可能的影响和后果，目前的建议方案和所需支持，最大程度地争取各个相关环节的协同配合，共同应对问题。

常规汇报：项目周报回答的三个问题

讲完了紧急情况下的汇报，我们再来看看常规汇报该如何做。我看到过很多程序员的项目周报（如下图），虽然周报里清楚地罗列着上周做了什么，下周要做什么，但是看完之后，我经常一头雾水。

本周工作进展		
任务项	起止时间	完成率
课程运营后台的开发、联调和自测	11.27-11.28	100%
移动端课程模块的联调和自测	11.27-11.28	100%
打卡签到功能页面开发	11.29-12.01	100%
X1版本的功能和回归测试	11.29-11.30	80%
线上备用和与发布环境搭建	11.29-11.29	100%
云主机测试环境申请和部署	11.29-11.29	70%
打卡签到接口开发	11.30-11.30	50%
X1版本的预发验证	12.01-12.01	0%

下周工作计划	
任务项	计划完成时间
X1版本的正式发布	12.04-12.04
分享邀请码功能接口开发	12.05-12.06
打卡签到功能联调和自测	12.04-12.05
X2版本测试用例准备	12.04-12.04
分享邀请码页面开发	12.06-12.07
分享邀请码功能联调自测	12.08-12.08

这是因为，周报里只有一堆任务流水账式的罗列，但是，项目的整体进展状态到底如何？风险可控吗？目标达成有没有问题？周报里都没有提到。

实际上，一份好的项目周报，最重要的就是回答好这三个问题。为了更直观地描述项目的状态，我们可以使用天气图标，把项目分成以下六个等级：

晴：项目一切正常。

少云：项目在日程上有点小问题，但是仍然可以按计划进行。

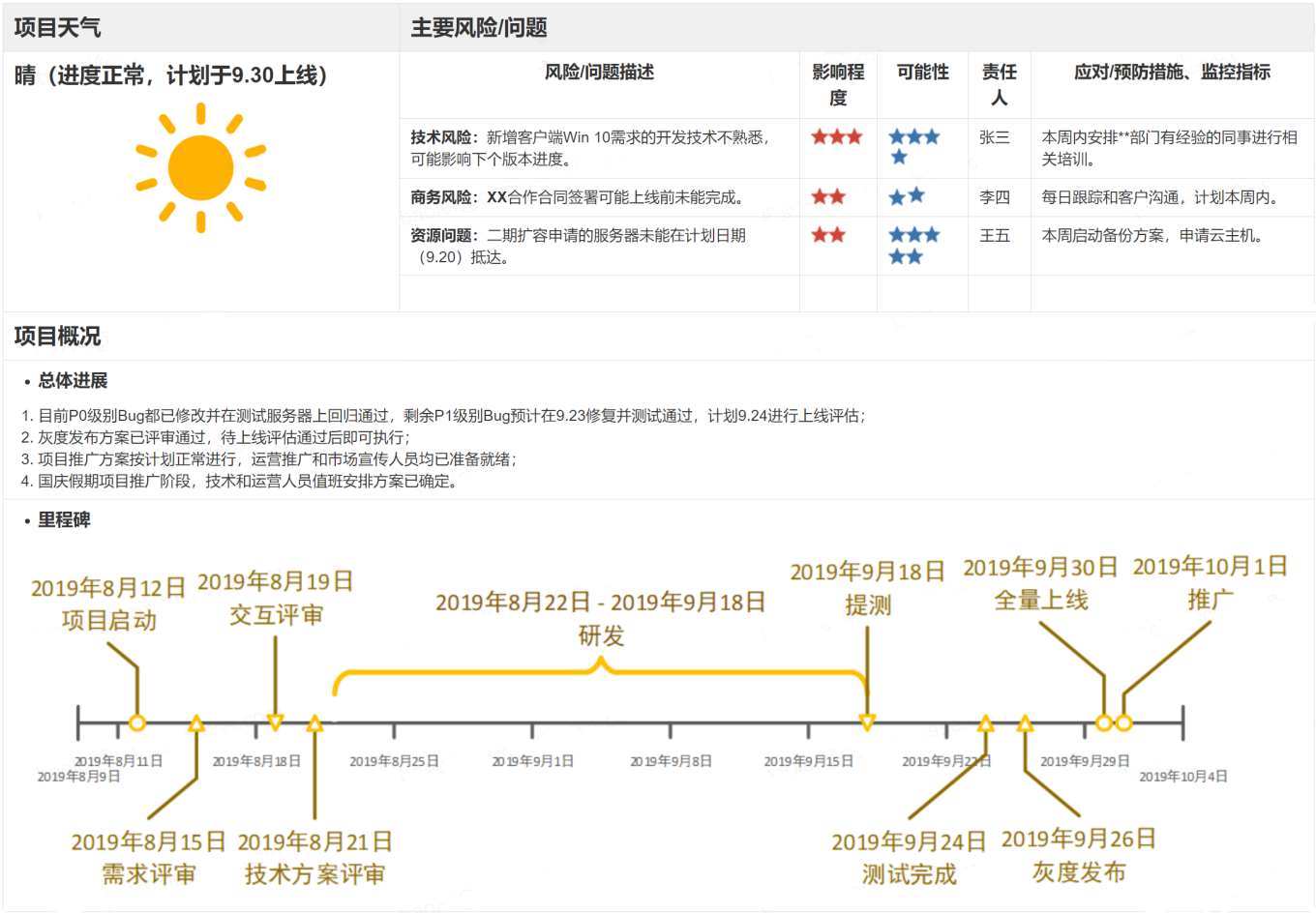
多云：日程上有些问题，但是通过额外的努力，还是可以按计划进行。

阴：当前的日程或功能集合有很高的风险。

雨：项目在目前的状况下很难按计划完成，或是实现所有功能。

雪：项目遇到自身无法解决的问题，无法继续进行。

有了天气图标和风险等级提示，项目汇报就清晰多了，如下图所示：



实际上，项目周报是向项目团队和干系人沟通项目状态的常用手段，你需要用简要的方式呈现项目全貌，客观地展示项目问题，推进问题解决。我给你分享一份周报模板，你可以根据自己项目组的需要，选择合适的内容模块。

内容模块	说明	是否必选
整体项目状态评估	根据进度以及各种条件信息判断整体项目的风险状态（可控/不可控/高风险）。	是
风险列表	主要风险项、措施跟进以及监控状态等。	是
项目概况/计划变更	项目节点完成情况、各组主要动态、计划变更情况等。	是
进度计划当前版本	当前最新的项目计划时间线及进展状况。	是
外部资源依赖协调	是否有外部依赖资源需要协调等全局性问题。	否
燃尽图	用燃尽图表示项目任务完成情况及是否符合预期。	否
质量图	各类指示质量的图表，如Bug趋势、Bug状态及等级分类等。	否
运营相关图表	各类指示运营数据的图表。	否

在这份项目周报模版中，最必不可少的就是整体项目状态评估、风险列表、项目概况及计划变更情况。好的周报，应该让大家对项目现状的三个问题形成统一、清晰的整体认知。这份整体认知，可以让平时扎在细节工作中的人，从全局视角来了解和看待整体，从而更好地完成自己的工作。

需要你注意的是，一份周报的阅读时间不应超过 5 分钟。因此，在写到进展和问题时，**切忌事无巨细**，只写要点就够了。周报不是为了表现工作量，更不是为了刷存在感，只说重点就够了。

数据汇报：善用“透明”的力量

我在第 1 讲中提到过，作为新手项目经理的我，经常觉得哪儿哪儿都是问题，今天催这个，明天推那个，可就是什么事都推不动，谁都不配合。后来，我发现，与其每天挨个去盯梢，不如多花点功夫，把这些状况全部“透明”出来！

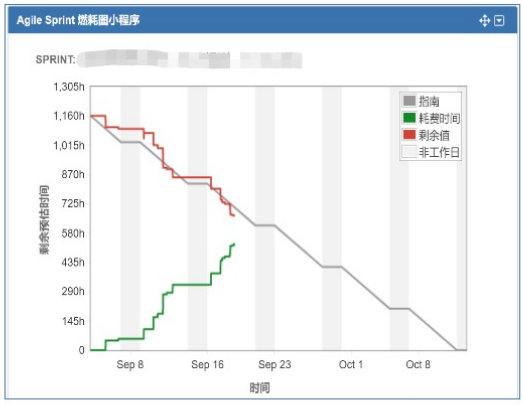
说干就干！我开始研究 Jira 中的各种图表。俗话说，一图胜千言。拿线上事故的改进措施为例，每次都说要建立完善的保障体系，可是经常一个月过去了，也没什么进展。于是，我就把事故数据拉出来，根据原因定位，分门别类地做成直观的数据图表。后来，我发现，只要我坚持在项目组大群里发上三天，表格上的数据就会悄无声息地发生变化，改进项清零的速度也加快好多。

那是我第一次体会到“透明”的力量。在这以后，在项目汇报和日常跟进中，能够用图表和数据的，我就不会用文字。作为项目管理人员，你手中不见得有多少权力，但有一种强大的力量，你一定可以无限获取，那就是“透明”。

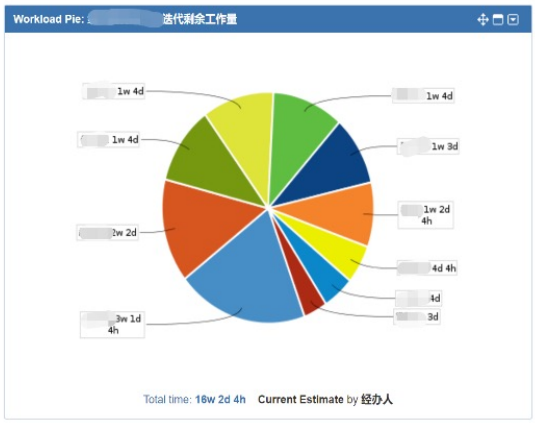
我给你介绍几种常见的项目仪表盘，这些图表，你都可以快速地在 JIRA 中绘制出来。其中，倒计时图是个非常醒目的标志，可以帮助大家建立清晰的时间意识，而工作任务的状态分布和剩余工作量分布，可以清晰地展现出每位成员的工作排布情况，帮你快速发现和定位执行过程人员工作量的瓶颈。

发布倒计时

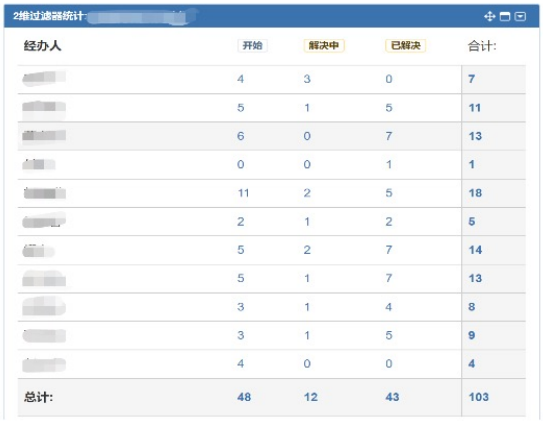
工作量燃尽图



剩余工作量



工作状态分布



这里我想要特别介绍下燃尽图（Burn Down Chart），这是敏捷开发方式中用于表示任务完成趋势的工作图表，横轴表示时间，纵轴表示工作量。如果你在做好规划之后，把任务和工作量录入 JIRA，设定好迭代的预期完成时间，就可以自动生成这样的图表。

这种图表可以**直观地进行过程预测和风险预警**，其中，灰色线是计划完成情况的基线，红色线代表实际完成情况。在进展顺利的情况下，红色实际线会紧贴着灰色计划线，一路往下，直到“燃烧殆尽”。每天开站会时，更新完任务状态之后，团队可以一起看下燃尽图的变化。如果红色线连续多天居高不下，一直停留在灰色线上方，这就说明进展持续低于预期，你就要多加关注了，具体分析到底是哪个环节拖了后腿，然后有针对性地发起改善。

JIRA 上有丰富的插件去获取各类图表和数据。不过，比工具更为重要的是，你要结合项目组中当前需要重点推进或改进的事项，选择合适的数据和图表去做“透明”。

总结

今天我给你介绍了在监控过程中，进行项目进展汇报的几种方法，包括紧急汇报的五个元素，常规项目周报要包含的重要内容，以及如何运用透明的力量，通过数据汇报推动问题的解决。

有同学留言说，自己的项目前期拖沓，需求稿、设计稿经常给得很晚，开发承受着很大的压力，只好拼命加班。我曾经也遇到过类似的情况，为了促发改变，我尝试客观记录了策划、设计、开发、测试等各个环节的时长分布，以及可能带来的后期风险。这份数据在项目汇报中展示以后，引发了管理层的高度关注，在下一个版本中，问题很快就得到了改善。

可以说，项目进展汇报是项目经理面向所有干系人、非常重要的一个沟通和发声的平台，运用得好的话，可以成为项目经理有力的杠杆力量。有效运用这个杠杆的秘诀就是：想要改善什么，你就去透明什么，越直观越好！

畅所欲言

最后，我想请你来聊一聊，关于我在第三部分提到的数据“透明”，你如何看待“透明”的力量？在你的项目场景中，你曾经有过哪些应用和体会吗？你觉得未来还可以有哪些应用吗？

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　06 | 执行：打造品质，要从头开始“闭环”

下一篇　08 | 收尾：项目复盘，小团队也要持续改进

精选留言 (18)

写留言

胡震

2019-11-12

正常的流程和透明度在专注简单的公司或理想情况下，肯定都没有问题也容易执行。难点是在于，有人的地方就有政治特别是某些互联网公司，对于有些小政治和小分歧的公司就会有些问题，如CPO和CTO不太和睦对很多事情总有分歧，项目管理在CTO侧，这种情况下透明度怎样做到？如何让干系人满意？如技术和产品总有天然的矛盾在，比如对应业务线的技术总监和产品总监合作不太好或彼此挑剔，透明技术侧问题或研发风险，可能导...

展开

作者回复: 你好，谢谢你的问题，非常好！其实，并不存在什么理想环境，有人的地方就有江湖。项目经理不可能找到一个理想环境，只管事不管人，这是我前几年最大的体会。

而项目经理所处的位置，让他太容易成为夹心饼了，当这个项目经理没找到自己的力量中心时，这样的局面是注定的，只是看你被夹在谁中间了。

真正的解法，还是回到自身能力的构建。生存环境中你争我夺很正常，当大家在对人，而你始终坚守对事不对人，第三方，清醒，客观，中立，专业的做事，那么这就会成为你真正的核心竞争力。

1 11

穷查理
2019-11-12

正如老师所讲，善用“透明”，确实能在项目执行过程中起到意想不到的的效果。

切身经历下面一个场景，负责人把工作分下去，小伙伴们在领到任务之后，就开始埋头“搬砖”；如果项目经理不心血来潮（或者上级领导催问）主动问一下，很大可能没有人会主动汇报他们的工作完成情况、遇到什么困难，即使被问道，往往也说不清楚自己...
展开

作者回复: 谢谢你的细心，最近公司里事情多，每天争分夺秒全力备课状态，我争取不影响录音，哈哈。

你做的很好，其实在一个运转非常规范的环境下，做到这些并不难，难的是像你这样，能够在混乱中打开局面，从无序中建立秩序，这才是项目经理的核心能力。

这样的项目经理，有自己坚持的稳定中心，不屈从于环境，甚至可以改造环境，加油

2

sting
2019-11-13

get周报的天气预报法，我的周报一般描述客观事实，项目结论性话语很少。后来我在周报中添加了具体的数字，实际上效果还是不够好。
再遇到这样的情况，我会写：bug数量统计现状，风险状态可控，具体风险为*。
展开

作者回复: 客观是对的，始终保持客观中立，如实描述。说起来很简单，但在各种环境下，要做到客观，真不是件容易的事，你会有各种压力，这个时候最考验，哈哈

1

梓航(﹏)

2019-11-12

请问周报里面的图用哪个软件画起来比较方便?

展开

1

Antik

2019-11-12

摸透管理层 然后做一个好的码农

展开

1

天天向上

2019-11-12

图表非JIRA 各位是咋搞的

展开

1

krugle

2019-11-17

我们没有项目经理角色，之前是技术老大管，现在推我管理，很多上面安排都是技术老大知道，导致我事情没法安排，别人也不一定听我的，没存在感，这种怎么办，每天我组织早会，让大家汇报工作 抛问题

> 作者回复: 把你的困难和这位技术老大坦诚沟通，你可以继续做，但需要一个授权，以及做好事情所需的更多背景信息

李锦

2019-11-17

请教蓓蓓老师一下，晴雨表的周报是如何做出来的，这个很需要

> 作者回复: 目前是在wiki上，采用的是confluence系统

1

胡震

2019-11-14

感谢老师定海神针似指导!

展开

作者回复: 你这个词很传神，好的项目经理就是这个作用，团队里的定海神针。

未未的未来
2019-11-13

关于透明的几个实践：
1、钉钉上每天都写日报、周报；
2、涉及到的任务都会更新到腾讯文档中共享；3、每周全员都会来例会，碰下进展情况和困难。
感觉不足的地方，就去老师所说，周报基本都是流水线，没用更高层面的总结，这块需...
展开

作者回复: 嗯，是做到透明了，日报、周报，任务，但你这些透明的，本质上还是任务列表，可以试着用更加结构化的数据和信息来透明，效果会更加好哦

LJ
2019-11-13

怎么理解灰度发布？
展开

作者回复: 你可以百度再学习一下，简单来说就是一点点放量，逐步扩大使用群体范围，平滑过渡的一种发布方式。

maks
2019-11-13

蓓格格,谢谢你的指导。我于这周一正式从一个开发变成了一个开发兼项目助理。
这对我来说是一个新项目，虽然我目前在业务与开发上帮不上什么忙
但是我还是找到了我可以入手的两个痛点，分别是项目进度的沟通反馈和项目的测试覆盖率。
可最近我碰上了难题， 就是项目经理每次直接与开发交流，并且讨论技术点，但是却不...
展开

作者回复: 你好！看的出你很想做好这份工作，不过人们有时容易把解决路径想复杂，其实最直接的办法是，和这位项目经理坦诚沟通，明确反馈自己的愿望，想要做好工作，碰到的困难，和自己的诉求。

然后，跟ta一起讨论可行的方案，是讨论带上你，还是你俩建立同步机制，还是你自己建立信息渠道，自己单独负责某块工作。这些方式都可以，重要的是你俩要找到配合默契的方法。

tyul
2019-11-13

老师，你好，上面的晴雨表也是在 Jira 上展现的吗

展开

作者回复: 包含晴雨表的那份周报，我们是写在文档wiki系统中的

sting
2019-11-13

我们处于特殊研发时期，任务琐碎。现在的方式是：使用禅道管理所有的小任务和bug，公开透明，这样大家都看到事项发展状态，及时同步信息。

展开

Ios王子
2019-11-12

第一项的紧急汇报是不是类似于风险登记册的东西?

展开

作者回复: 风险我后面会专门有一讲，这篇中讲的紧急汇报，其实已经不是风险，而是监控过程中遇到的紧急问题。

1

陈宇明
2019-11-12

每天我都会在会前让开发更新任务状态，然后每天以燃尽图作为会议讨论的依据。

请问下老师能讲讲小团队如何做敏捷开发吗？有什么注意事项？

展开

作者回复: 后面会有专门一节故事案例，讲到敏捷，很多人学会了燃尽图等方法，但其实自组织自管理才是敏捷的精髓

Cy23

2019-11-12

原来还带过几个人开发，新人，碰到没做过的就说不会，不怎么去思考解决方案，每次卡住都我替他做，做东西有时候卡住了也不说，要是有燃尽图可能会提早发现问题及是否偷懒耍滑，也不至于发现要延期，我亲自上去为其追赶进度，而且当时透明度也不很明朗。不过就算当时透明了，碰到人撅的没什么用，可能需要扩大透明度到总监才能有所威慑力，又觉得会影响其情绪，好纠结丶(￣д￣;)ノ

展开

作者回复: 你这本质上是带人的问题，如何就他的问题，去跟他直接沟通反馈，不要默认他是知道的

leslie

2019-11-12

其实就如老师所说：工期时间、碰到的问题、进展情况直接用图去显示更加直白直接；用图表去展现-更直观更便于沟通，否则各种拖沓导致项目一系列进度问题。

展开

1